



RAPPORT DE RENDEMENT:

Phase 1 du programme Alliances de recherche universités-communautés (ARUC)

Préparé par :

Natalie Kishchuk, PhD

Évaluation de programmes et recherche sociale appliquée

26, Oriole

Kirkland (Québec) H9H 3X3

Téléphone : (514) 694-8995

nkishchuk@sympatico.ca

En collaboration avec :

Division du rendement organisationnel, de l'évaluation et de la vérification et
Division des programmes stratégiques et des initiatives conjointes du CRSH

RAPPORT FINAL

7 novembre 2003

Table des matières

Résumé	1
1. CONTEXTE DU RAPPORT DE RENDEMENT	3
2. PROCESSUS D'EXAMEN DU RENDEMENT	4
2.1 Examen officieux préalable	4
2.2 Cadre d'évaluation du rendement : modèle logique du programme ARUC	4
2.3 Procédures	5
2.4 Limites	5
3. RÉSULTATS OBTENUS, PRATIQUES EXEMPLAIRES ET APPRENTISSAGES	7
3.1 Portée des projets	7
3.2 Extrants et résultats	9
3.2.1 <i>Formation et perfectionnement</i>	9
3.2.2 <i>Recherche</i>	11
3.2.3 <i>Capacité de la communauté et des universités</i>	13
3.2.4 <i>Mobilisation des connaissances</i>	16
3.3 Évaluation du risque	19
4. RÉSUMÉ ET CONCLUSIONS	22
Annexe 1 : Modèle logique global des Alliances de recherche communautés-universités (ARUC)	25

Rapport de rendement : Phase 1 du programme ARUC

Rapport final

Résumé

Contexte et objectif

Dans le cadre du plan d'évaluation du CRSH pour 2002-2006, le présent Rapport de rendement avait pour but de faire le bilan des résultats obtenus et des apprentissages de la phase pilote du programme d'Alliances de recherche universités-communautés (ARUC). Le rapport vise les ARUC financées dans le cadre du concours 1999-2000 et qui ont présenté une demande de subvention d'achèvement en 2002.

Sources d'information et procédures

Le rendement du programme ARUC a été évalué au moyen du nouveau modèle logique du programme. Les demandes initiales au programme ARUC et les demandes de subvention d'achèvement ont été examinées systématiquement afin de vérifier si chacun des extrants et des résultats déterminés dans le modèle logique a été produit et de quelle façon il l'a été. Un profil de rendement fondé sur le gabarit d'examen a été préparé pour chacune des 21 ARUC, puis les intrants et les résultats généraux ont été rassemblés à partir des profils de rendement. En outre, les consultations auprès de cinq titulaires de subvention du programme ARUC et du personnel du CRSH ont servi à élaborer une évaluation du risque lié au programme.

Résultats obtenus, pratiques exemplaires et apprentissages

- Dans l'ensemble, la phase pilote du programme ARUC a permis d'assurer le soutien financier de plusieurs alliances universités-communautés très innovatrices et dynamiques qui ont contribué grandement à la réalisation des objectifs généraux du programme. Ces 21 ARUC ont clairement permis d'organiser et de réaliser des programmes de recherche complexes et innovateurs correspondant, de façon générale, à leur vision initiale. Les contributions à l'avancement des connaissances découleront des résultats de leurs travaux de recherche au cours des deux à cinq prochaines années, et certaines contributions ont déjà été apportées. Toutefois, une proportion relativement élevée des ARUC (environ un tiers) n'a pas encore produit de publications importantes approuvées par les pairs;
- La phase pilote du programme ARUC a créé un contexte très propice à la participation d'étudiants à divers projets pour acquérir les compétences et l'expérience en recherche communautaire. Un grand nombre d'étudiants ont reçu une partie ou la totalité de leur formation dans le cadre d'une ARUC et se sont également familiarisés avec ce nouveau modèle de recherche;
- Les ARUC sont généralement bien placées pour favoriser la mobilisation des connaissances vers les intervenants et les secteurs stratégiques, grâce à différents outils, mécanismes et procédés de partage des connaissances, des ressources et de l'expertise. Les premières données indiquent que le programme ARUC a réussi à créer des conditions favorables à l'amélioration de la capacité et du processus décisionnel des communautés, et à influencer sur la politique sociale et culturelle.

En outre, ces analyses des extrants et des résultats des ARUC ont permis de déterminer les **apprentissages** suivants :

- Les étudiants et les communautés profitent des stages pratiques par le truchement des ARUC; ce modèle pourrait être encouragé.
- L'absence de données systématiques concernant l'incidence des ARUC sur l'enseignement universitaire (ainsi que les mesures dissuasives et le manque d'intérêt à l'égard de l'objectif du programme) devrait soulever des inquiétudes.

Rapport de rendement : Phase 1 du programme ARUC

Rapport final

- Il y a probablement une taille optimale d'équipe de chercheurs des ARUC, dont les paramètres pourraient être communiqués aux futurs candidats.
- Il y a probablement un équilibre optimal entre la réceptivité de la communauté et la contribution au milieu scientifique en général; les apprentissages tirés des ARUC qui semblent avoir réussi à équilibrer cette tension (consulter les encadrés) peuvent être analysés et partagés davantage.
- La prise en charge du leadership des ARUC est beaucoup plus faible dans les organismes communautaires que dans les universités, probablement en raison des barrières systémiques ou des mesures dissuasives.
- Le modèle ARUC permet efficacement de renforcer la capacité de décision et de résolution des problèmes des communautés, mais il faut s'attarder davantage à l'absence relative de données systématiques que les ARUC ont réussi à améliorer considérablement la capacité des universités à travailler avec les communautés et à répondre à leurs besoins.
- Le potentiel de mobilisation des connaissances du programme ARUC a été plus élevé dans les pratiques et les politiques locales ou moindres que dans les secteurs stratégiques des échelons supérieurs.
- Une collaboration plus étroite entre les partenaires des communautés et des universités grâce à des mécanismes et structures efficaces de gouvernance favorise une plus grande mobilisation des connaissances.

Au niveau de l'évaluation du risque, deux éléments de risque à forte probabilité et comportant au minimum des impacts modérés ont été déterminés : 1) le risque de ne pas atteindre l'équilibre nécessaire pour produire des résultats qui sont à la fois satisfaisants et utiles (c.-à-d. ne pas réussir à produire de la recherche qui satisfait aux normes d'excellence et de productivité scientifique tout en répondant aux préoccupations et aux besoins de la communauté); 2) le risque de miner par des mesures dissuasives et des obstacles l'intention du programme consistant à créer des liens plus étroits entre les universités et les communautés. Ces deux éléments de risque demandent l'attention de la direction.

En outre, le regroupement de ces renseignements a permis d'identifier certaines lacunes au niveau de l'information requise pour évaluer le rendement du programme ARUC.

Conclusion

La phase pilote du programme ARUC a clairement permis de rendre opérationnelle une nouvelle forme de financement de la recherche pour le CRSH, répondant à une nouvelle vision de la recherche en sciences humaines et sociales qui s'est dessinée dans un bon nombre d'établissements. Le niveau d'engagement des centaines d'organisations communautaires et d'enseignement participant aux ARUC confirme l'appui solide accordé à ce modèle. Bien que certaines caractéristiques du programme nécessitent des ajustements afin d'optimiser l'atteinte des résultats souhaités, il semble que cette expérience permettra de contribuer positivement aux objectifs généraux, c'est-à-dire : accroître la capacité des Canadiens de mener des projets de recherche innovateurs, de qualité supérieure, répondant aux nouveaux besoins et aux nouvelles conditions dans le secteur social, culturel et économique; améliorer l'intervention, l'action, l'exécution des programmes et les politiques dans les secteurs importants pour le développement social, culturel ou économique des communautés.

Rapport de rendement : Phase 1 du programme ARUC
Rapport final

1. CONTEXTE DU RAPPORT DE RENDEMENT

La création du programme Alliances de recherche universités-communautés (ARUC) en février 1999 a constitué une innovation pour le Conseil de recherches en sciences humaines du Canada (CRSH). Le programme est le fruit d'une proposition de la Fédération canadienne des sciences humaines (FCSH), et découle des consultations menées auprès de divers intervenants, dont les universités, les organismes communautaires, le secteur public et le secteur privé. Les objectifs du programme pilote, axés sur la création d'alliances communautés-universités grâce à un processus de collaboration continue et d'apprentissage mutuel, s'énonçaient comme suit :

- Favoriser la recherche novatrice, la formation et l'avancement des connaissances dans des domaines d'importance pour le développement social, culturel ou économique des communautés;
- Favoriser l'échange de connaissances, de ressources et de compétences entre les universités et les organismes dans la communauté;
- Enrichir la recherche, les méthodes d'enseignement et les programmes des universités;
- Renforcer la capacité des collectivités de prendre des décisions et de résoudre des problèmes;
- Rehausser la formation et l'employabilité des étudiants en leur donnant diverses possibilités d'acquérir des connaissances, des compétences et des qualités professionnelles grâce à des travaux de recherche pratiques et à une expérience connexe.

Pour la première fois, le CRSH a accepté de recevoir des demandes d'organismes de recherche non universitaires en plus des organismes universitaires. Les dépenses admissibles ont été structurées afin de répondre aux besoins des organismes non universitaires et le CRSH a fait preuve de plus de souplesse dans la gestion du programme.

Trois concours ont été organisés depuis le lancement du programme; un en 1999-2000 qui a donné lieu à 22 projets ARUC, et un en 2000-2001 qui a donné lieu à 15 projets ARUC. La valeur maximale des subventions durant ces deux concours s'est chiffrée à 600 000 dollars sur une période de trois ans. Un concours pour obtenir une subvention d'achèvement a eu lieu en décembre 2002 pour les ARUC de 1999-2000, et 14 ARUC existantes ont reçu 400 000 dollars chacune pour une période de trois ans afin de terminer leur projet. Au terme d'un autre concours de subvention d'achèvement, 10 des ARUC de 2000-2001 ont reçu du financement pour compléter leur projet. Un troisième concours pour sélectionner de nouvelles ARUC a été lancé à l'automne 2002, les résultats étant prévus à l'automne 2003. Un quatrième concours obtiendra des lettres d'intention en décembre 2004.

Intégré au portefeuille des initiatives stratégiques du CRSH, le programme ARUC comptait un budget total de 13,6 millions de dollars au cours de la première période de financement de trois ans. Au total, 4,6 millions de dollars ont été accordés sous forme de subvention d'achèvement. Les dépenses annuelles sont passées de 4,9 millions de dollars en 1999-2000 à 7,5 millions en 2001-2002.

Le présent rapport de rendement porte sur la phase pilote du programme ARUC, qui comprenait les ARUC qui ont obtenu du financement au concours 1999-2000 et qui ont présenté une demande de subvention d'achèvement en 2002. Le rapport visait à regrouper systématiquement les données sur les résultats obtenus et les apprentissages durant la phase pilote. Ce travail fait partie du plan d'évaluation du

Rapport de rendement : Phase 1 du programme ARUC **Rapport final**

CRSH pour 2002-2006, qui est fondé sur les exigences fédérales en matière de responsabilisation et sur la politique d'évaluation du Conseil du Trésor¹.

2. PROCESSUS D'EXAMEN DU RENDEMENT

2.1 Examen officieux préalable

Lorsqu'il a approuvé la phase pilote du programme ARUC, le Conseil du CRSH a demandé que l'expérience soit évaluée avant qu'il ne s'engage en matière de financement à long terme. Étant donné qu'une évaluation durant la deuxième année du programme était jugée prématurée, le Conseil a fondé sa décision de relancer le programme en 2002-2003 sur un examen officieux du programme pilote reposant sur les résultats des visites effectuées par le président et des membres du personnel du CRSH dans vingt des ARUC qui ont reçu un financement après les deux premiers concours (1999-2000 et 2000-2001). Parmi les résultats principaux de cet examen officieux, on compte les suivants²:

- Le modèle ARUC fonctionnait conformément aux objectifs fixés dans le programme pilote. Parallèlement, sans surprise, les niveaux de rendement variaient d'un projet ARUC à l'autre.
- Des partenaires communautaires engagés et des objectifs bien définis étaient jugés nécessaires, mais pas suffisants pour mener à bien un projet ARUC. La force de l'équipe de recherche a été jugée un facteur important pour produire des connaissances qui répondent au critère de qualité et de fiabilité (comme le montrent les publications approuvées par les pairs) et qui constituent une base fiable pour résoudre les problèmes de la communauté.
- Parallèlement, on a jugé important que le CRSH surveille l'équilibre entre les mesures traditionnelles de la production des connaissances et le rendement au niveau du transfert élargi des connaissances au-delà du secteur universitaire.
- Les ARUC qui ont obtenu le meilleur rendement étaient situées dans des établissements dont la haute direction appuyait les ARUC, c'est-à-dire qu'elle s'intéressait aux progrès réalisés, leur accordait une bonne visibilité et les aidait à recueillir des ressources financières additionnelles. Certaines de ces ARUC ont également contribué davantage à transformer la recherche universitaire.
- Certaines ARUC ont commencé à penser à l'applicabilité générale des résultats et des produits de leurs recherches; on a observé que toutes les ARUC pourraient bénéficier d'un encouragement à penser systématiquement à l'application possible de leurs résultats de recherche à des questions ou des problèmes similaires dans d'autres communautés.

2.2 Cadre d'évaluation du rendement : modèle logique du programme ARUC

Aux fins du présent rapport, le rendement du programme ARUC a été évalué au moyen du nouveau modèle logique du programme (consulter l'annexe 1). Composante clé du *Cadre de gestion et de responsabilisation axé sur les résultats* en cours d'élaboration pour le programme ARUC, le modèle logique se veut un bref résumé de la séquence logique des actions exécutées dans le programme, montrant comment les intrants (subventions et autres ressources) sont utilisés pour réaliser les objectifs du programme ARUC. Cette évaluation du rendement a permis d'examiner dans quelle mesure le programme ARUC a produit les extrants, les résultats à court terme et les résultats intermédiaires, prévus notamment en résumant et en

¹ Plan d'évaluation du CRSH, 2002-2003 à 2005-2006, octobre 2002.

² Summary Report on a Series of CURA Visits in the 1st Quarter of 2002, mai 2002.

Rapport de rendement : Phase 1 du programme ARUC

Rapport final

synthétisant les extraits et les résultats de chaque projet ARUC. Les composantes du modèle logique sont définies ci-dessous :

Extraits : Les productions directes d'un programme, ou la transformation des ressources en produits ou produits livrables. Chaque projet ARUC devait produire des extraits dans plusieurs secteurs, conformément aux plans prévus dans la demande originale;

Résultats à court terme : Les extraits des projets ARUC devraient produire des effets ou des impacts sur les participants et les organisations, ainsi que sur l'ensemble de la communauté et le milieu universitaire. Les ARUC devraient produire des résultats à court terme dans quatre secteurs : formation/perfectionnement, recherche, capacité des communautés et des universités, et mobilisation des connaissances.

Résultats intermédiaires : Ces résultats devraient être produits à la fin de la période de cinq ans d'un projet ARUC. Les ARUC devraient produire des résultats intermédiaires dans six domaines : méthodes d'enseignement et programmes universitaires; perspective de carrière des participants; publications de la recherche; capacité des communautés et des universités; application des connaissances; et influence sur les politiques. Cette évaluation du rendement a été exécutée trop tôt pour que l'on s'attende à des résultats intermédiaires; ceux qui sont déjà produits sont précurseurs des autres résultats qui seront produits au cours des deux à cinq prochaines années. (Autrement dit, cette évaluation des résultats intermédiaires de la phase pilote du programme ARUC doit être considérée incomplète.)

L'utilisation du modèle logique comme cadre d'examen a comme principal avantage d'élargir la portée de l'évaluation au-delà des produits immédiatement visibles et plus facilement mesurables du projet de recherche, vers des impacts plus intangibles mais toutefois souhaités sur la recherche, les communautés et la société.

2.3 Procédures

Les demandes initiales et les demandes de subventions d'achèvement présentées par les 21 ARUC à l'automne 2002 ont été examinées systématiquement au moyen d'un gabarit d'examen afin de vérifier si chacun des extraits et des résultats mentionnés ci-dessus ont été produits et comment ils l'ont été. Un profil de rendement fondé sur ce gabarit a par la suite été élaboré pour chacune des 21 ARUC. Les extraits et les résultats généraux ont été extraits des profils, puis compilés ci-dessous. En outre, des consultations téléphoniques auprès des principaux chercheurs de quatre projets ARUC représentatifs, ainsi que des discussions avec le personnel du CRSH dans le cadre d'ateliers de formation ont servi à élaborer l'évaluation du risque.

2.4 Limites

Le lecteur doit noter que les titulaires de subventions du programme ARUC n'ont pas été tenus de présenter des extraits et des résultats dans chacun des secteurs définis par le modèle logique et qu'en fait, ils n'avaient pas accès au modèle au moment de la présentation de leurs demandes (même si les objectifs du programme étaient connus). Par conséquent, l'absence d'information sur certaines catégories d'extraits et de résultats dans les demandes de subvention d'achèvement ne signifie pas nécessairement qu'ils n'ont pas été produits, mais plutôt qu'ils n'ont pas été présentés. (Dans les prochaines évaluations du programme ARUC,

Rapport de rendement : Phase 1 du programme ARUC
Rapport final

les titulaires de subventions devront faire rapport selon des indicateurs spécifiques qui mesurent le rendement selon chaque catégorie de résultats.)

Il faut aussi noter que la source unique de données permettant l'évaluation du rendement se limitait aux demandes ARUC et aux demandes de subventions d'achèvement, qui ont été remplies dans un contexte particulier, c'est-à-dire que les demandeurs étaient soumis à une pression concurrentielle considérable et devaient s'en tenir à un espace limité. Idéalement, dans un contexte d'évaluation, ce type de données serait complété par des sources de données additionnelles, notamment par une validation indépendante des rapports des candidats sur les résultats obtenus³. Ce contexte limite notre confiance dans l'utilisation de ces données pour tirer des conclusions fermes sur plusieurs aspects du rendement du programme, bien qu'elles puissent soulever des questions qui méritent une analyse supplémentaire.

Enfin, la préparation du présent rapport a donné lieu à un premier essai d'application du modèle logique à l'analyse du programme ARUC. Cet essai a permis d'identifier certaines composantes du modèle logique qui n'étaient pas claires ou impossibles à mesurer dans le contexte des ARUC, ou encore qui produisaient des données peu utiles. Le modèle logique contenu dans le *Cadre de gestion et de responsabilisation axé sur les résultats* (octobre 2003) a été amélioré en conséquence; s'ils sont pertinents, ces changements sont mentionnés dans le rapport.

³ La validation indépendante est très importante dans des secteurs où les données justificatrices ne sont pas du domaine public : par exemple, les données sur l'efficacité de la structure de gouvernance, comparativement au nombre de publications approuvées par les pairs.

3. RÉSULTATS OBTENUS, PRATIQUES EXEMPLAIRES ET APPRENTISSAGES

3.1 Portée des projets

L'examen de la portée des projets ARUC – montants de financement et nombre de personnes et d'organisations participantes – peut créer un contexte pour interpréter les extraits et les résultats qu'ils ont produits.

En plus des 200 000 dollars par année accordés par le CRSH, les ARUC étaient encouragées à solliciter du financement auprès d'autres sources, y compris les contributions financières et non financières pour soutenir l'infrastructure de la recherche et les fonds de recherche concurrents. Les candidats aux ARUC devaient indiquer combien de financement ils avaient reçu d'autres sources pour soutenir le fonctionnement de leurs équipes de recherche. Le tableau 1 indique les montants du soutien ne provenant pas du CRSH recueillis par les ARUC initialement et au moment des demandes de subvention d'achèvement. Il montre qu'à la fin des trois premières années de fonctionnement, en moyenne, les ARUC étaient en mesure de pratiquement doubler le montant de financement reçu à l'extérieur du CRSH. Ces données prouvent que le programme ARUC procure une base initiale aux alliances de recherche qui sont par la suite capables de solliciter des fonds supplémentaires contribuant à leur durabilité et à leur productivité éventuelle, sans avoir à obtenir un soutien additionnel du CRSH.

Tableau 1 : Soutien ne provenant pas du CRSH (financier ou non financier)

	Période de financement initial (21 ARUC pendant 3 ans)	Période de financement d'achèvement (14 ARUC pendant 2 ans)
Total	6,71 M\$*	5,44 M\$
Annualisé	106 520 \$ par ARUC par année	197 267 \$ par ARUC par année
Échelle**	21 320 \$ à 1,08 M\$	69 974 \$ à 1,26 M\$

* Il s'agit d'une sous-estimation, car deux ARUC ont déclaré une contribution non financière non quantifiée. Les formulaires plus explicites inclus dans la demande de subvention d'achèvement suggèrent que ces données sont probablement plus précises que les données de 1999.

** Le montant pourrait varier grandement en fonction du nombre de chercheurs et de partenaires participants; consulter le tableau 2.

Le tableau 2 montre l'ampleur et la nature de la composition des alliances. Dans les formulaires de demande, les candidats doivent énumérer les cochercheurs, les collaborateurs et les partenaires; bien que les distinctions ne soient pas toujours claires, les deux premières catégories désignent des individus de diverses organisations (y compris les universités) qui feront partie de l'équipe de recherche, alors que les « partenaires » désignent plutôt les organisations qui sont visées pour exécuter la recherche ou appliquer les résultats; elles comptent parfois des universités. Toutefois, même si les organisations auxquelles appartiennent les cochercheurs et les collaborateurs sont habituellement désignées comme partenaires, l'inverse n'est pas toujours vrai; des organisations sont parfois énumérées comme partenaires mais aucun collaborateur ni cochercheur n'est nommé. Ceci étant dit, au total, 282 cochercheurs et collaborateurs, et 177 partenaires ont participé à la phase pilote des ARUC (il faut noter que les organisations partenaires sont principalement une sous-division des organisations de cochercheurs et de collaborateurs).

Dans le tableau ci-dessous, les « organisations communautaires » ont été divisées en deux groupes : les

Rapport de rendement : Phase 1 du programme ARUC
Rapport final

établissements, y compris les ministères gouvernementaux et les organismes paragouvernementaux recevant un financement permanent; et les ONG, constitués d'organismes sans but lucratif et communautaires qui ne reçoivent pas un financement permanent. Environ les deux tiers des organismes communautaires participant aux ARUC comme partenaires sont des ONG et environ un tiers sont des établissements. Les projets ARUC dont les partenaires comprennent uniquement ou principalement des établissements, par opposition aux ONG communautaires, peuvent avoir accès à plus de ressources professionnelles et provenant des établissements, en plus d'afficher une plus grande stabilité entre les partenaires. Toutefois, les partenariats avec les ONG et les groupes communautaires peuvent donner une plus grande souplesse au chapitre de l'organisation et de l'exécution de la recherche, et pour ce qui est d'établir des relations avec des partenaires d'autres secteurs.

Tableau 2 : Compositions des alliances*

	Cochercheurs et collaborateurs énumérés dans les demandes de projet ARUC	Organismes partenaires énumérés dans les demandes de projet ARUC
Organismes communautaires : établissements		
Nombre moyen par ARUC (échelle)	1,0 (0 à 4)	2,8 (0 à 20)
Total	21	58
Organismes communautaires : ONG		
Nombre moyen par ARUC (échelle)	1,6 (0 à 25)	4,8 (0 à 21)
Total	33	100
Universités		
Nombre moyen par ARUC (échelle)	10,9 (2 à 46)	0,91 (0 à 5)
Total	228	19

*Dans le cas des ARUC qui ont reçu une subvention d'achèvement, la liste des collaborateurs et des partenaires est tirée de la nouvelle demande de subvention; dans le cas des ARUC qui n'ont pas reçu de subvention d'achèvement, la liste des collaborateurs et des partenaires est tirée de la demande originale.

En moyenne, les ARUC comptent comme participants 1,0 chercheur d'un établissement, 1,6 chercheur d'un ONG et 10,9 chercheurs universitaires comme collaborateurs ou cochercheurs. Elles comptent en moyenne 2,8 établissements, 4,8 ONG et 0,9 université comme partenaires. Toutefois, on observe des différences considérables entre les ARUC au chapitre du nombre de cochercheurs/collaborateurs et de partenaires participant aux projets. Ces ARUC comptent au minimum deux chercheurs universitaires comme cochercheurs en plus du chercheur principal, et au maximum, quarante-six chercheurs. Le nombre d'organismes communautaires (établissements et ONG) représentés comme cochercheurs et collaborateurs varie entre zéro et vingt-cinq. Le nombre d'organismes communautaires partenaires des ARUC varie entre deux et vingt et un.

Cette grande variation du nombre de participants des ARUC comporte plusieurs incidences possibles au chapitre de leur capacité à produire les extrants et les résultats prévus. Les projets comptant un grand nombre de chercheurs devraient normalement produire plus de résultats; cependant, ils peuvent présenter plus de problèmes à réunir les chercheurs physiquement et intellectuellement afin de travailler à un sujet de recherche commun. Les ARUC comptant un petit nombre de chercheurs ne profitent peut-être pas de la diversité des intrants qu'ont les grandes équipes, particulièrement lorsque les chercheurs sont concentrés dans une université ou une discipline. Cependant, il se peut qu'elles puissent plus facilement définir et réaliser des objectifs de recherche communs.

Rapport de rendement : Phase 1 du programme ARUC **Rapport final**

3.2 Extrants et résultats

Dans les sections ci-dessous, les réalisations du programme ARUC sont résumées à partir des profils de rendement préparés aux fins de cette analyse. Les résultats obtenus sont présentés dans la section résultats afin d'illustrer la progression à partir des extrants jusqu'aux résultats intermédiaires, en passant par les résultats à court terme. Des exemples de résultats considérés comme des pratiques exemplaires ou particulièrement innovatrices dans chaque secteur sont décrits dans les encadrés.

3.2.1 Formation et perfectionnement

Extrants

Au total, 612 étudiants ont été recrutés et formés dans le cadre de la phase pilote du programme ARUC : 101 du premier cycle; 186 de la maîtrise; 98 du doctorat et 31 boursiers de recherches post-doctorales (trois ARUC n'ont pas mentionné le niveau de scolarité de leurs étudiants). L'information sur les diplômes obtenus ou sur les thèses ou dissertations produites n'était pas systématiquement fournie. Dix ARUC ont déclaré qu'au total 291 étudiants (inclus pour la majeure partie dans les chiffres précédents) ont participé à des placements ou des stages dans la communauté dans le cadre de leur formation. Deux ARUC ont offert des stages de recherche à neuf chercheurs de la communauté. Toutes les ARUC sauf trois ont embauché au moins une personne autre que les étudiants.

A cultural property community research collaborative : Segger et coll., U. Victoria. Au total, plus de 70 étudiants (14 étudiants des cycles supérieurs) de 13 départements et facultés participent aux projets de recherche. Ces étudiants reçoivent un encadrement continu de la faculté et cet aspect semble avoir eu des avantages importants. Les étudiants chercheurs ont acquis une expérience de travail inégalée et certains mentionnent que leur expérience au sein de l'ARUC les a incités à poursuivre leurs études universitaires et les a aidés à entrer aux programmes des cycles supérieurs.

Résultats à court terme

Collaborative program of teaching and research in dispute resolution : (Hogarth et coll., UBC). Cette ARUC a élaboré des méthodologies d'enseignement innovatrices à l'intention des étudiants en droit, y compris des cours en ligne et un projet de formation/mentorat auquel ont participé environ 75 praticiens de la communauté. Environ 200 étudiants participent directement au programme chaque année, à titre de bénévoles, d'assistants de recherche ou de stagiaires. Les étudiants ont acquis des compétences qui ont permis à 75 d'entre eux de travailler directement au sein du réseau de praticiens.

L'information sur le perfectionnement et la création d'emplois résultant de l'ARUC n'est pas systématiquement disponible : quatre ARUC n'ont présenté aucune information sur ce résultat; quatre ARUC ont mentionné que leurs étudiants avaient déclaré que l'ARUC avait influé sur leurs choix de carrière ou d'études; deux ARUC ont mentionné qu'au total, trois étudiants avaient poursuivi des études de niveau supérieur après avoir pris part à l'ARUC; trois ARUC ont mentionné que les étudiants ont obtenu un emploi en même temps ou par la suite dans des domaines connexes ou chez des organismes partenaires. Trois titulaires de doctorat ont mené une carrière de chercheur et ont poursuivi leur collaboration avec l'équipe ARUC.

Aucune information n'a été fournie sur le niveau d'implication des participants des projets de recherche en dehors de l'ARUC. Dans les 21 demandes de subvention d'achèvement, la totalité ou la majorité des partenaires désiraient continuer à participer au programme de recherche.

Rapport de rendement : Phase 1 du programme ARUC **Rapport final**

Résultats intermédiaires

Neuf ARUC n'ont fourni aucun renseignement quant à leur participation à l'enseignement universitaire ou aux répercussions sur cet enseignement, tandis que douze ARUC ont fourni des données indiquant qu'elles avaient eu des impacts sur l'enseignement universitaire. Les résultats liés à l'enseignement universitaire présentés par les douze ARUC variaient de mineurs (intégration des résultats de la recherche aux cours existants - quatre ARUC) à modérés (création de nouveaux cours de premier ou deuxième cycle - deux ARUCs) et à majeurs (possibilité d'un nouveau diplôme interdisciplinaire, de deux nouvelles spécialités au deuxième cycle, de nouveaux cours universitaires hors campus, création et expansion d'un stage d'été en partenariat - tous issus d'une seule ARUC). Les autres nouveautés en matière d'enseignement comprenaient : la création d'un séminaire estival international à l'intention des étudiants au doctorat; l'influence sur la programmation de deux chaires de recherche; et l'introduction de méthodes d'enseignement novatrices incluant un encadrement par les praticiens de la communauté (deux ARUC).

The Daghida Project: language research and revitalization in a First Nations community. (Rice et coll, U of Alberta). Les résultats de recherche de cette ARUC ont été intégrés à l'enseignement à plusieurs niveaux. L'ARUC a donné lieu à trois changements importants au programme : 1) un nouveau diplôme en études autochtones / enseignement à l'élémentaire; 2) une nouvelle spécialisation en linguistique à la maîtrise et au doctorat; 3) un nouveau programme hors-campus de formation des enseignants autochtones.

Quelques ARUC ont fourni de l'information sur les cheminements de carrière des participants, autres que les étudiants, après l'ARUC.

Sommaire et analyse : Formation et perfectionnement

La phase pilote du programme ARUC a créé un contexte très propice à la participation d'étudiants à divers projets pour acquérir les compétences et l'expérience en recherche communautaire. Un grand nombre d'étudiants ont reçu une partie ou la totalité de leur formation dans le cadre d'une ARUC et se sont également familiarisés avec ce nouveau modèle de recherche. Toutefois, il y a peu de données systématiques sur les effets de ces expériences sur les résultats à long terme obtenus par les étudiants au chapitre de l'éducation et de la carrière. Il faudra effectuer une enquête et un suivi plus systématiques que ceux qui pourraient être effectués dans le cadre du présent rapport.

Certaines ARUC ont déployé de grands efforts pour améliorer l'enseignement universitaire dans le cadre de leur travail, afin que les générations futures de chercheurs et de praticiens puissent récolter les bénéfices de la recherche actuelle, tout en ayant une influence sur les politiques et les pratiques. D'autres ARUC semblent avoir déployé pratiquement aucun effort dans ce secteur.

Apprentissages:

- **Les étudiants et les communautés bénéficient des stages pratiques.** L'utilisation des ressources du programme ARUC pour les stages semble avoir été avantageuse pour les étudiants et les organismes communautaires partenaires. Le CRSH pourrait encourager de manière explicite ce modèle dans le processus d'élaboration d'un programme futur.
- **L'absence de données systématiques sur l'impact des ARUC sur l'enseignement universitaire devrait soulever des inquiétudes.** On peut se demander si l'allocation de dégagement de l'enseignement pour les membres des ARUC – caractéristique très courante de l'utilisation des ressources – pourrait aller à l'encontre des objectifs de l'ARUC, ou si des modèles ou des attentes plus clairs concernant l'amélioration de l'enseignement universitaire le développement de curriculum seraient utiles.

Rapport de rendement : Phase 1 du programme ARUC Rapport final

3.2.2 Recherche

Extrants

L'ensemble des 21 ARUC ont mentionné que le personnel a été embauché et que les systèmes ont été mis en place pour la recherche, bien que deux ARUC aient signalé d'importants retards quant au début des travaux. Les 21 ARUC ont produit les extrants attendus; trois ARUC ont même mentionné que leurs extrants avaient dépassé les plans initiaux.

Résultats à court terme

Au total, 328 rapports de recherche non évalués par les pairs et autres documents (manuels, vidéos, outils, bases de données, affiches, cartes) ont été produits. En outre, 245 présentations non évaluées ont été données par les participants de l'ARUC dans la communauté et les établissements de recherche.

Alliance de recherche universités-communautés en économie sociale (Lévesque et coll., UQAM). Les extrants de cette ARUC comprennent : 15 livres, 25 articles évalués par les pairs, 25 chapitres de livres, ainsi que plus de 20 rapports de recherche. Les chercheurs et les étudiants de l'ARUC ont également participé à quatre conférences importantes et/ou aidé à leur organisation, et ont donné plus de 100 présentations. L'ARUC devrait également produire 18 dissertations et 37 thèses de maîtrise.

Collectif en intervention et recherche sur les aspects socio-sanitaires de la toxicomanie : Brochu et coll., U. de Montréal. Cette ARUC a produit plus de 150 publications et le même nombre de présentations. Elle a également montré sa capacité à attirer d'autre financement de recherche, soit plus de 16 M\$ aux membres de l'ARUC au cours des trois premières années, aloué suite au processus d'évaluation par les pairs.

Les titulaires de subventions étaient plus capables d'attirer d'autre financement, y compris auprès des fonds de recherche concurrents. Durant la période de la subvention ARUC initiale, les projets ont obtenu au total 21,7 millions de dollars supplémentaires des fonds de recherche concurrents et d'autres sources, dont les fondations et les ministères gouvernementaux. Trois ARUC ont mentionné avoir obtenu des fonds additionnels sans préciser les montants.

Résultats intermédiaires

Au total, 160 présentations évaluées par les pairs ont été données dans le cadre de conférences, et le quart de celles-ci ont été publiées comme résumés analytiques ou comme compte rendu. Cent vingt-sept articles de journaux ou chapitres évalués par les pairs ont été publiés ou acceptés aux fins de publication (la qualité des journaux n'a pas été évaluée) Toutefois, sept ARUC n'avaient mentionné aucune publication évaluée par les pairs au moment de leur demande de subvention d'achèvement.

Résumé et analyse : recherche

Il est clair que le niveau de productivité des ARUC varie grandement. Plusieurs facteurs semblent être associés à ce niveau de productivité. En premier lieu, mentionnons la taille des équipes : les plus grandes équipes produisent plus d'extrants. Toutefois, la corrélation n'est pas directe : l'ARUC ayant produit le plus grand nombre de publications évaluées par les pairs durant la phase pilote ne comptait pas l'équipe au plus grand nombre de chercheurs.

Mémoire et histoire au Nunavut : Trudel et coll., U. Laval. Le programme de recherche de cette ARUC s'est acquis plusieurs nouvelles initiatives et collaborations, en partie grâce à l'apport de fonds additionnels d'autres sources, qui ont permis d'établir des contacts entre les chercheurs à l'échelle internationale dans ce domaine. Ces contacts ont également donné lieu à la création d'un séminaire international destiné aux candidats au doctorat, auquel les chercheurs et les étudiants de l'ARUC ont participé. Les extrants depuis 2000 comprennent environ 50 publications évaluées par les pairs, 50 présentations dans quatre conférences internationales ainsi que plusieurs autres formes de contribution. Certaines présentations commencent à traiter des questions de recherche globales de l'ARUC. Les fonds additionnels provenant de 13 nouvelles subventions totalisent 426 000 dollars, dont 125 000 dollars en subventions additionnelles du CRSH.

Rapport de rendement : Phase 1 du programme ARUC
Rapport final

Le deuxième facteur concerne l'ampleur de l'orientation locale par rapport à l'orientation extérieure: les ARUC peuvent être intégrées à un continuum, en commençant par celles axées principalement vers la production de résultats de recherche et en terminant par celles qui sont axées vers la collaboration avec des partenaires. À début du continuum, les projets utilisent le financement ARUC comme soutien à l'infrastructure pour un grand nombre de chercheurs engagés dans leurs propres programmes de recherche recevant des intrants de la communauté. Ces ARUC tendent à afficher des niveaux de productivité plus élevés au chapitre de la recherche conventionnelle la taille de l'équipe de recherche y joue un rôle partiel. À la fin du continuum, les projets tendent à utiliser des fonds pour les activités de recherche conjointes entre un nombre limité de partenaires et concentrent leurs efforts sur la diffusion de l'information dans leurs communautés locales.

Apprentissages :

- **Il y a probablement une taille d'équipe de chercheurs ARUC optimale.** Selon la nature de la recherche et les synergies naturelles entre les membres de l'équipe, la taille optimale correspond probablement au nombre de chercheurs qui peuvent être réunis de façon raisonnable (physiquement ou par d'autres moyens de communication) pour mener les activités de planification, de conception et d'analyse de manière vraiment collective, avec une contribution authentique de tous les membres. Le CRSH peut considérer : 1) l'exécution d'analyses quantitatives formelles de la relation entre la taille de l'équipe, les niveaux réels de contribution des membres et le niveau de productivité de la recherche; 2) d'après ces données, l'intégration des paramètres liés à la taille de l'équipe dans le cadre des concours futurs du programme ARUC.
- **Il existe probablement un équilibre optimal entre la capacité de réponse aux questions de recherche de la communauté et la contribution au milieu scientifique en général.** Il s'agit d'un point que toutes les ARUC doivent reconnaître et traiter si elles désirent trouver l'équilibre approprié à leur alliance de recherche. Bien que chaque ARUC devra négocier sa propre solution selon le contexte de recherche et la communauté dans lesquels elle se trouve, les apprentissages des ARUC qui semblent mieux réussir à équilibrer cette tension pourraient être examinés et partagés davantage.

Rapport de rendement : Phase 1 du programme ARUC Rapport final

3.2.3 Capacité de la communauté et des universités

Extrants

Seulement deux des 21 ARUC avaient comme organisme directeur une organisation non universitaire. Huit ARUC ont acquis de nouveaux partenaires durant la première période de financement, dans deux cas doublant au moins le nombre de partenaires de la communauté.

Selon les demandes de subvention d'achèvement, l'ensemble des 21 ARUC possédait une structure de gouvernance efficace formée de représentants d'établissements universitaires et d'organismes de la communauté. Plusieurs modèles ont été mis en place. Le modèle le plus courant comptait : 1) un comité directeur composé d'un nombre égal de représentants universitaires et de partenaires communautaires principaux (dans les ARUC comptant plusieurs partenaires), ou la totalité des partenaires communautaires (dans les ARUC comptant peu de partenaires); 2) un comité consultatif ou un conseil comptant des représentants d'autres partenaires et intervenants; dans un cas, ce comité ou conseil comprend des citoyens. Trois ARUC ont également mentionné avoir des sous-comités ou des groupes de travail responsables de certains dossiers; ces ARUC ont également une composition communauté-université équilibrée. Trois autres ARUC assurent une co-gestion université-communauté de chaque projet ou thème de recherche. Une ARUC a élu ses chefs d'équipe parmi les représentants des universités et de la communauté.

Enhancement of youth resiliency and reduction of harmful behaviours leading to healthy lifestyle choices: Willoughby et coll., Brock U. La capacité de la communauté à établir des partenariats de recherche a été renforcée par la tenue de sept réunions régionales afin de discuter les incidences des résultats préliminaires. Ceci a été suivi par la création de groupes de travail communauté-université qui assurent la diffusion de l'information, intègrent les nouveaux résultats et déterminent les nouvelles questions de recherche. Enfin, l'ARUC a accru la capacité des universités à répondre aux questions de recherche d'intérêt à la communauté en influant sur son adoption de nouveaux objectifs stratégiques.

quatre ARUC, le comité exécutif semblait exercer une orientation importante au niveau intellectuel en présentant des plans aux autres membres du conseil d'administration aux fins d'approbation; dans une ARUC, les organismes communautaires et les chercheurs universitaires ont formulé conjointement les questions de recherche; une ARUC a demandé des propositions aux organismes communautaires et les a évaluées; dans une autre, les organismes partenaires communautaires ont été chargés de consulter leur clientèle et de soumettre des questions de recherche. Dans deux ARUC, on n'a pas décrit clairement comment la communauté avait influé sur le programme de recherche.

Trois ARUC ont mentionné que les partenariats furent rehaussés parce que des chercheurs universitaires siégeaient aux conseils des organismes communautaires. Dans une ARUC, des groupes d'interprétation et de réflexion sont chargés d'interpréter les données et de déterminer de nouvelles priorités en matière de recherche; les partenaires communautaires se sont montrés vivement intéressés à ces fonctions et les

Enhancing the participation of children with special needs: King et coll. Thames Valley Children's Centre. Géré par un conseil consultatif comptant des représentants des organismes partenaires, d'autres organismes communautaires, un individu ayant des besoins spéciaux, et un parent d'un enfant ayant des besoins spéciaux, l'ARUC vise à établir un équilibre entre les chercheurs de la communauté et les chercheurs universitaires. L'ARUC comporte des partenaires de recherche entre 32 personnes de sept organismes partenaires et de dix autres organismes.

Partnerships for children and families project: Cameron et coll., Wilfred Laurier U. Les organismes et les partenaires communautaires de cette ARUC ont participé à l'interprétation des résultats dans le cadre de groupes de réflexion et d'interprétation; le nombre de ces groupes sont passés de deux à quatre en raison du vif intérêt exprimé par les partenaires communautaires.

Rapport de rendement : Phase 1 du programme ARUC

Rapport final

groupes ont par conséquent été élargis.

Mémoire et histoire au Nunavut: Trudel et coll., U. Laval La capacité des universités à créer des partenariats de recherche avec les communautés a été clairement démontrée dans cette ARUC; en effet, les chercheurs ont modifié considérablement leur approche en matière de mobilisation des connaissances en fonction des commentaires des aînés de la communauté inuit.

Les données montrent que les ARUC ont permis aux universités de développer une capacité de collaboration efficace avec les communautés. Par exemple, les extrants comprennent : l'élaboration conjointe d'une mission et de principes directeurs auxquels tous les participants doivent convenir d'adhérer; des modifications importantes apportées aux processus de mobilisation des connaissances en fonction

de la rétroaction de la communauté; l'autoévaluation collective annuelle de l'efficacité des partenariats.

Résultats à court terme

Douze ARUC ont offert des activités de formation ou de perfectionnement visant à développer la capacité de la communauté, que ce soit des rencontres casse-croûte ou des stages d'été, et les données inscrites dans les demandes de subventions d'achèvement illustrent que ces activités ont amélioré le processus décisionnel ou la capacité de résolution des problèmes. Dans une ARUC, on a mentionné que les partenaires communautaires ont indiqué être mieux informés et plus confiants durant des réunions de négociation importantes hors du contexte de l'ARUC. Une autre ARUC a élaboré un modèle des impacts des partenariats de recherche sur la communauté, en fonction de ses expériences. Une autre a mis sur pied un centre de ressources communautaires qui est considéré comme un atout important pour la communauté (bien qu'il n'y ait aucune information sur son utilisation ni sur ses impacts). Enfin, une autre ARUC a assuré le soutien de deux réseaux communautaires comptant plusieurs partenaires, qui permettent aux praticiens d'échanger des renseignements et des ressources.

The Daghida Project: language research and revitalization in a First Nations community: Rice et coll., U. Alberta. Cette ARUC a eu un impact considérable sur les orientations de l'université, lui permettant d'être plus réceptive envers les communautés autochtones et d'obtenir deux nouvelles subventions importantes d'une valeur totale de 3.2 M\$.

L'engagement de la majorité des partenaires à continuer de participer à l'ARUC confirme la valorisation constante de la recherche; mais on ne peut déterminer clairement si cet aspect était présent avant l'existence de l'ARUC ni s'il a été appliqué aux partenariats de recherche à l'extérieur de l'ARUC, sauf dans un cas où le partenaire communautaire principal a établi de nouveaux liens avec les établissements universitaires.

Les extrants du programme, ARUC démontrent qu'il existe certaines preuves du pouvoir à aidé les universités à développer une capacité de collaboration efficace avec les communautés. Dans deux cas, l'ARUC a donné lieu à un virage majeur de l'orientation de l'université en matière de recherche.

Résultat intermédiaire

Le programme ARUC vise à augmenter la capacité des communautés et des universités à formuler des orientations, à créer des projets et à établir des partenariats de recherche dans des secteurs importants pour le développement social, culturel ou économique. Selon les données, il semble que la capacité des communautés a été développée d'avantage comparé aux universités. Mais dans l'ensemble, la capacité des ARUC à développer des modèles efficaces de gouvernance partagée suggère que la capacité des communautés et des universités fut développée à des niveaux semblables. Toutefois, on ne sait pas si cet aspect dépasse le contexte des ARUC.

Rapport de rendement : Phase 1 du programme ARUC
Rapport final

Résumé et analyse : capacité des communautés et des universités

Les ARUC ont permis à un vaste éventail d'organismes de la communauté d'établir des relations durables entre eux, y compris les ministères et les organismes à tous les échelons de l'administration et le secteur sans but lucratif. Certaines données montrent que le programme ARUC a réussi à améliorer le processus décisionnel ou la capacité de résolution des problèmes au sein des organismes communautaires, et au niveau de la communauté en général grâce à un investissement direct dans la création de la capacité et à l'application des résultats et des outils issus des programmes de recherche des ARUC. Les données montrent également une amélioration de la capacité des universités à soutenir les projets de recherche avec des partenaires communautaires et à répondre aux besoins de la communauté.

Apprentissages :

- **La participation à la direction des ARUC est beaucoup moins élevée dans les organismes communautaires que dans les universités.** D'une part, il peut s'agir d'une conséquence de l'examen de la phase pilote du programme uniquement, car les organismes communautaires connaissaient probablement moins bien les rouages du processus de recherche en général au début du programme. D'autre part, il se peut qu'il existe certains obstacles systématiques qui empêcheraient les organismes communautaires de se présenter comme directeur d'un ARUC. Ces obstacles pourraient être examinés de plus près. Ces obstacles pourraient être (ou ne pas être) liés aux caractéristiques et aux capacités des organismes communautaires qui participent aux ARUC.
- **Le modèle ARUC permet de renforcer la capacité de prise de décision et de résolution des problèmes des communautés.** Les alliances de recherche universités-communautés ont travaillé de concert afin d'assurer que les organismes communautaires ainsi que leur clientèle, et l'ensemble de la communauté peuvent bénéficier du rapprochement de la recherche en sciences humaines et sociales créé par leur ARUC.
- **Il faut s'attarder à l'absence relative de données systématiques indiquant que les ARUC ont amélioré considérablement la capacité des universités à collaborer avec la communauté et à répondre à ses besoins.** Il est possible que la source de données du présent rapport ne permette pas une évaluation adéquate de cette capacité. Toutefois, la réussite d'un petit nombre d'ARUC à influencer sur les orientations des universités indique que certaines conditions peuvent être nécessaires pour qu'il y ait amélioration de cette capacité. Le rôle que pourrait jouer le CRSH pour stimuler les universités à créer ces conditions pourrait être examiné plus en détail.

Rapport de rendement : Phase 1 du programme ARUC Rapport final

3.2.4 Mobilisation des connaissances

Extrants

Les 21 ARUC ont identifié des auditoires pour la mobilisation des connaissances et élaboré des mécanismes pour les joindre. Pour certaines ARUC, ces auditoires comprenaient uniquement les intervenants locaux, alors que pour d'autres, les auditoires étaient plus vastes. Outre les partenaires ARUC, ils comprenaient : le grand public, les utilisateurs de services, les groupes de citoyens, les associations professionnelles, les syndicats, les communautés ethniques et des Premières nations, les prestataires de services et les praticiens, les organismes de services, les établissements d'enseignement, les groupes communautaires, les médias, les activistes, les universitaires, les décideurs des quatre échelons de gouvernement, les organismes de financement et de réglementation, et les chercheurs.

Enhancing the participation of children with special needs : King et coll., Thames Valley Children's centre. Les mécanismes de mobilisation des connaissances produits par l'ARUC comprennent des outils pour les parents et les prestataires de services, un site web qui a accueilli 39 800 visiteurs de 32 pays en 18 mois; trois bulletins tirés à 5 800 exemplaires et huit résumés de recherche vulgarisés tirés à 11 000 exemplaires et distribués à 391 individus dans 183 organisations.

Très peu d'ARUC ont mentionné avoir engagé des ressources spécialisées pour la mobilisation des connaissances. Une ARUC a embauché des agents de développement pour faire la liaison entre les différents partenaires de l'ARUC, et plusieurs autres ont engagé des sous-traitants pour développer les sites web ou d'autres outils. *(Remarque: cet indicateur n'a pas été jugé très utile et a été supprimé de la version finale du Cadre d'évaluation et de mesure du rendement.)*

Community-University Institute for Social Research: assessing partnerships, policy and progress: Randall et coll., U of Saskatchewan.

Les activités de mobilisation des connaissances dans cette ARUC ont compris quatre numéros d'un bulletin, un site web, des forums publics et communautaires, la diffusion publique des résultats de recherche grâce à la collaboration et au soutien du journal local principal; cinq conférences de presse et quatre affiches. Un des forums communautaires peut avoir influé sur une décision liée à l'affectation des ressources par l'administration municipale. Les niveaux élevés de participation aux événements de mobilisation des connaissances et l'appui des médias à la recherche sociale suggèrent que la recherche est de plus en plus valorisée dans la communauté.

Une grande variété de mécanismes, d'outils et de véhicules de mobilisation des connaissances ont été créés. Ils comprenaient sites web, journaux de bord photographiques, CD-ROM, cartes, vidéos, présentations, rapports, bulletins, forums communautaires, symposiums, séminaires, résumés de recherche vulgarisés, fiches signalétiques, rapports sur les pratiques exemplaires, publications commerciales, articles de synthèse, notes de recherche, centres de ressources, banques de données, festivals, expositions, ateliers, cours officieux et officiels, cours en ligne, matériel didactique, mentorat, réseaux

de praticiens, manuels, couverture médiatique et communiqués.

Résultats à court terme

Il y a eu très peu de renseignements systématiques sur la préparation des auditoires visés pour la mobilisation des connaissances, autres que les niveaux de participation aux événements connexes. *(Remarque: cet indicateur n'a pas été jugé très utile et a été supprimé du Cadre de gestion et de responsabilisation axé sur les résultats.)*

Résultats intermédiaires

Les ARUC de la phase pilote comptent certains exemples hâtifs de l'application des connaissances : une ARUC a créé et validé des outils qui sont actuellement utilisés par une administration municipale; une autre

Rapport de rendement : Phase 1 du programme ARUC

Rapport final

a eu des impacts importants sur la pratique professionnelle par le truchement de son programme de formation; les résultats de recherche d'une ARUC ont été utilisés : par quatre organismes pour préparer leurs plans stratégiques; par deux organismes pour obtenir un financement supplémentaire; par cinq organismes dans leurs documents promotionnels; et par trois écoles secondaires dans leur programme pédagogique. Les résultats d'une autre ARUC ont été intégrés dans les programmes de formation offerts par les grands syndicats.

Enhancement of youth resiliency and reduction of harmful behaviours leading to healthy lifestyle choices: Willoughby et coll., Brock U. Onze organismes ont utilisé directement les résultats de recherche de cette ARUC et trois écoles secondaires les ont intégrés à leurs programmes pédagogiques.

Certaines ARUC ont fourni des données hâtives sur leur influence sur la politique sociale, culturelle ou économique : une ARUC a eu une influence sur la politique du gouvernement provincial en matière de ressources humaines dans son domaine d'application; une autre a eu une influence sur la politique provinciale et la politique municipale au chapitre de l'égalité des sexes et une autre ARUC attribue une décision liée à l'affectation des ressources de l'administration municipale à son influence.

Résumé et analyse : mobilisation des connaissances

Ces ARUC ont permis à un vaste éventail d'organismes de la communauté d'établir des relations durables entre eux, y compris les ministères et les organismes à tous les échelons de gouvernement et le secteur sans but lucratif. Ces organismes sont très bien placés et très réceptifs en ce qui concerne la mobilisation des connaissances produites par le truchement des programmes de recherche des ARUC. Les ARUC ont également créé un ensemble extrêmement diversifié d'outils, de mécanismes et de procédés liés à la mobilisation des connaissances.

Toutefois, il est intéressant d'observer que lorsque les ARUC citent des exemples d'application des connaissances ou d'influence sur les politiques, ceux-ci tendent à être plus souvent aux échelons inférieurs qu'aux échelons supérieurs : à l'échelon municipal plutôt qu'à l'échelon provincial ou fédéral; à l'échelon des organismes communautaires individuels plutôt qu'à l'échelon de leurs organismes de financement, etc. Cette particularité peut confirmer simplement que le changement social aux échelons supérieurs est plus difficile. Ou encore, elle peut illustrer les types d'alliances qui ont tendance à être créées dans le cadre des ARUC : par exemple, les partenariats tendent à comprendre plus souvent des organismes régionaux ou locaux que des ministères provinciaux ou fédéraux, même si ces derniers peuvent à juste titre avoir plus d'influence sur le développement social, économique ou culturel.

Il y a peu à dire jusqu'à maintenant quant aux impacts des connaissances communes sur les pratiques ou les politiques. Toutefois, les ARUC qui ont incité leurs auditoires de mobilisation des connaissances à participer davantage à la production des résultats de recherche (par exemple, par la formulation commune de questions de recherche ou par leur plan de gouvernance; par la co-gestion des projets de recherche individuels; ou par les analyses et l'interprétation collectives des résultats de recherche) semblent présenter une plus grande mise en application des résultats chez les organismes communautaires et des avenues plus directes vers l'application des connaissances et/ou l'influence sur la politique sociale.

Rapport de rendement : Phase 1 du programme ARUC
Rapport final

Apprentissages :

- **Le potentiel de mobilisation des connaissances dans le programme ARUC est plus grand pour les politiques et les pratiques locales ou aux échelons inférieurs plutôt qu'aux échelons supérieurs.** Quoique ceci suit l'intention du programme, le CRSH peut désirer vérifier la présence d'obstacles systémiques ou de normes implicites liés aux catégories de partenaires dans la documentation des ARUC et comment cet aspect peut limiter involontairement le potentiel des ARUC de provoquer des changements aux échelons supérieurs. En outre, il serait utile aux fins de l'analyse d'établir des distinctions plus claires entre les différentes catégories d'organismes partenaires qui peuvent participer aux ARUC.
- **Une collaboration plus étroite occasionne une plus grande mobilisation des connaissances.** Les structures de gouvernance et les procédures opérationnelles des ARUC qui ont demandé la participation complète des auditoires de mobilisation des connaissances dans leur processus de recherche pourraient être examinées plus attentivement et des modèles pourraient être suggérés aux candidats des futurs concours du programme ARUC.

Rapport de rendement : Phase 1 du programme ARUC
Rapport final

3.3 Évaluation du risque

Cette section du rapport de rendement visait à déterminer les éléments du programme ARUC qui présentent le plus de risque, c'est-à-dire qui sont les plus susceptibles d'empêcher le programme d'atteindre ses objectifs⁴. Les risques décrits ci-dessous sont basés sur des estimations d'intervenants et de discussions avec le personnel du programme. Durant les consultations, on a demandé aux intervenants d'identifier les éléments du programme ARUC qu'ils jugeaient les plus susceptibles d'empêcher le programme d'atteindre ses objectifs.

Un consensus plutôt marqué s'est dessiné chez les intervenants et le personnel du programme concernant les secteurs clés dans lesquels le programme ARUC présente un risque. Le tableau ci-dessous indique les secteurs de risque les plus souvent identifiés, leur emplacement dans le modèle logique, ainsi que les stratégies suggérées par les intervenants pour les atténuer.

Tableau 3 : Évaluation du risque

Élément du programme présentant un risque	Emplacement dans le modèle logique	Stratégies d'atténuation possibles	Niveau de risque
<p>1. Risque de ne pas atteindre l'équilibre requis pour produire des résultats qui sont à la fois bons et utiles. Les informateurs clés ont noté que l'atteinte d'un juste équilibre entre la réalisation des travaux de recherche qui répondent aux normes reconnues en matière d'excellence et de productivité scientifique et les réponses apportées aux préoccupations et aux besoins de la communauté est « le signe distinctif d'une bonne ARUC »; de fait, les efforts déployés en vue d'atteindre cet équilibre sont le signe d'une tension saine et constructive au sein de l'ARUC.</p> <p>Si l'équilibre penche beaucoup trop dans une direction, les ARUC courent le risque de mettre l'accent sur la production de résultats qui répondent aux besoins et aux préoccupations exprimés directement par les communautés. Ces résultats peuvent en outre avoir une incidence importante sur les programmes, les services ou les politiques, mais, néanmoins, ils ne peuvent s'appliquer à l'extérieur des communautés d'intérêts immédiates, ne font pas avancer la connaissance de manière significative et ne peuvent être publiés dans des ouvrages ayant une grande portée. Par ailleurs, même si des résultats publiables sont obtenus, la priorité peut être accordée à la mobilisation des connaissances au sein des communautés au détriment de la diffusion</p>	Extrants de recherche – résultats de recherche	<p>Selon le Rapport de rendement sur la Phase pilote du programme ARUC, les ARUC ont des approches fort différentes pour trouver le juste équilibre et la réussite dans l'atteinte de cet équilibre. Le taux faible de publications évalués par les pairs dans certaines ARUC indique que le risque auquel fait face le programme tient davantage au fait de ne pas produire ou diffuser le nombre adéquat de travaux de recherche scientifiquement défendables qu'au fait de ne pas répondre aux besoins des communautés. Il est ressorti des consultations effectuées auprès des informateurs clés que les ARUC pourraient être disposées sur une échelle allant des alliances de recherche dont l'orientation première est de produire des résultats liés à la recherche à celles dont l'orientation première est la collaboration avec les partenaires. À la première extrémité de l'échelle, les ARUC tendent à utiliser les subventions pour financer le soutien de base offert à un plus grand nombre de chercheurs se consacrant à leurs propres programmes de recherche avec la contribution des communautés; tandis qu'à l'autre bout de l'échelle, les ARUC tendent à investir les fonds dans des activités de recherche conjointes menées par un nombre plus restreint de partenaires. Selon ce qui ressort des consultations, les ARUC se situant à cette dernière extrémité présentent un risque plus élevé. Des analyses plus poussées de facteurs contribuant à une gestion fructueuse de cette tension clé sont réalisables et elles permettraient de définir éventuellement des pratiques ainsi que des particularités en matière de conception de programme qui peuvent atténuer les risques.</p>	Élevé

⁴ Conseil du Trésor, avril 2001, Cadre de gestion intégrée du risque

**Rapport de rendement : Phase 1 du programme ARUC
Rapport final**

<p>traditionnelle. Si l'équilibre penche beaucoup trop dans l'autre direction, les ARUC courent le risque de se concentrer trop fortement sur un programme de recherche dicté par les universités, qui ne répond pas adéquatement aux besoins des communautés, au développement des points forts des communautés ou au développement social économique ou culturel des communautés.</p>			
<p>2. La présence d'éléments de dissuasion et d'obstacles risque de nuire au but du programme ARUC qui vise à tisser des liens plus étroits entre les universités et les communautés. Les informateurs clés ont noté que certains partenaires des communautés se sont demandés si les programmes en question ne sont pas simplement une nouvelle façon d'habiller les anciens programmes centrés sur les universités. En d'autres mots, ils portent un regard sceptique sur le but avoué des programmes qui vise le développement de partenariats égaux. Le très faible nombre d'alliances dirigées par les communautés (retenir que cet aspect du programme a fait l'objet d'un ajustement structurel important pour le CRSH) donne à penser que certains facteurs systémiques peuvent être en cause dans la perpétuation du modèle dicté par les universités. Deux facteurs possibles sont ressortis des consultations : 1) les universités (particulièrement les petites) font face à un élément dissuasif qui les empêche d'accepter que les organismes communautaires dirigent l'ARUC, étant donné qu'il s'ensuivra une subvention moindre du programme des Coût Indirect que si l'université dirigeait l'ARUC; 2) les formulaires de demande de subvention et de rapport comportent un obstacle « culturel » qui fait en sorte que ceux-ci ne représentent pas adéquatement les réalités des organismes communautaires.</p>	Intrants	Les motifs expliquant le déséquilibre entre les alliances dirigées par les communautés et les alliances dirigées par les universités, dans le cadre du but visé par le programme en cours, doivent être mieux analysés et tout obstacles de discussion structurel ou culturel, ainsi que tout obstacles doivent être examinés. (Par exemple, les formulaires de demande demandent aux candidats de dresser la liste des « contributions à la recherche » (publications etc.) et « autres contributions à la recherche » : la dernière catégorie fourre-tout est perçue comme dévaluant les nombreuses formes de participation à la recherche ainsi que de mobilisation des connaissances.)	Élevé
<p>3. Risque que toutes les disciplines ne puissent profiter au maximum du modèle des alliances de recherche. Les informateurs clés ont noté que de nombreuses disciplines du CRSH ne faisaient pas partie des domaines de recherche subventionnés par les ARUC (et, inversement, que les domaines de recherche sont axés sur quelques disciplines) et ont soulevé la possibilité que d'autres disciplines sont exclues a) à cause de la façon dont l'information relative au programme est communiquée aux disciplines les moins représentées et/ou b) en</p>	Résultats à long terme	On peut procéder à l'analyse des disciplines des candidats subventionnés versus celles des candidats non subventionnés afin de déterminer les facteurs qui peuvent limiter l'hétérogénéité des ARUC subventionnées au niveau des disciplines. Des consultations effectuées auprès des représentants des disciplines les moins représentées (p. ex., des associations de chercheurs dans des domaines précis) peuvent aider à trouver des façons d'encourager une plus grande participation des personnes appartenant à ces disciplines.	Modéré

Rapport de rendement : Phase 1 du programme ARUC
Rapport final

raison des processus de sélection et/ou c) en raison d'éléments touchant à la conception du programme.			
4. Risque d'instabilité et d'échec au sein des alliances. La réalisation de la vision contenue dans chaque alliance de recherche demande de la constance de la part des participants des universités et des communautés non seulement pendant la période de subvention, mais tant que les résultats n'ont pas été mobilisés avec succès. Certains informateurs clés ont noté que les ARUC sont à risque en raison d'un roulement élevé parmi les partenaires des communautés (attribuable en partie à l'instabilité au sein du secteur des ONG) et les chercheurs (attribuable au manque d'incitatifs adéquats au niveau de la contribution des chercheurs au partenariat). Bien qu'un certain roulement soit probablement bénéfique, trop d'instabilité met en péril l'effort de collaboration soutenu qui est nécessaire pour produire les résultats à moyen terme de chaque ARUC.	Intrants	Jusqu'à présent, les taux d'instabilité et d'échec des alliances semblent avoir été faibles et les ARUC ont pu en général faire face aux changements. Toutefois, les outils et les pratiques adoptés dans le cadre de certaines ARUC en vue d'encourager la stabilité (telle la planification de la relève au sein des organismes communautaires) pourraient être définis et les meilleures pratiques, partagées.	Faible

La figure 1 présente les risques en fonction de leur probabilité et de leur impact potentiel sur le programme. Le risque inscrit dans la case supérieure droite est considéré être le plus grave et nécessite par conséquent des mesures de gestion élaborées.

Figure 1 : Mesure liée à la gestion du risque

INCIDENCE	PROBABILITÉ		
	Faible	Moyenne	Élevée
Importante			1. Risque de ne pas atteindre l'équilibre requis pour produire des résultats qui sont à la fois <u>bons</u> et <u>utiles</u> .
Modérée	4. Risque d'instabilité et d'échec au sein des alliances.	3. Risque que toutes les disciplines ne puissent profiter au maximum du modèle des alliances de recherche.	2. La présence d'éléments dissuasifs et d'obstacles risque de nuire au but du programme ARUC qui vise à tisser des liens plus étroits entre les universités et les communautés.
Mineure			

4. RÉSUMÉ ET CONCLUSIONS

Comme nous l'avons mentionné précédemment, l'analyse des pratiques exemplaires est nécessairement limitée par la nature de la source de données principale; il est peu probable que les candidats au programme ARUC se sentiront à l'aise de présenter une analyse critique complète des limites de leurs approches dans une demande de financement. Ce genre d'information est obtenu plus facilement dans le cadre d'une évaluation du programme. Toutefois, certaines observations et hypothèses peuvent être formulées quant à la réussite de la phase pilote du programme ARUC dans son ensemble.

- Dans l'ensemble, la phase pilote du programme ARUC a permis d'assurer le soutien financier de plusieurs alliances universités-communautés très innovatrices et dynamiques qui ont contribué grandement à la réalisation des objectifs généraux du programme. Ces 21 ARUC ont clairement réussi à organiser et réaliser des programmes de recherche complexes et innovateurs correspondant, de façon générale, à leur vision initiale. Les contributions à l'avancement des connaissances découleront des résultats de leurs travaux de recherche au cours des deux à cinq prochaines années, et certaines contributions préliminaires ont déjà été apportées. Toutefois, une proportion relativement élevée des ARUC (environ un tiers) n'a pas encore produit de publications importantes évaluées par les pairs;
- La phase pilote du programme ARUC a créé un contexte très propice à la participation d'étudiants à divers projets pour acquérir des compétences et de l'expérience en recherche communautaire. Un grand nombre d'étudiants ont reçu une partie ou la totalité de leur formation dans le cadre d'une ARUC et se sont également familiarisés à ce nouveau modèle de recherche;
- Les ARUC sont généralement bien placées pour favoriser la mobilisation des connaissances vers les intervenants et les secteurs stratégiques, grâce à différents outils, mécanismes et procédés de partage des connaissances, des ressources et de l'expertise. Les premières données suggèrent que le programme ARUC a réussi à créer des conditions favorables à l'amélioration de la capacité et du processus décisionnel des communautés, et à influencer sur la politique sociale et culturelle.

En outre, ces analyses des extraits et des résultats des ARUC ont permis de déterminer les **apprentissages** suivants:

- Les étudiants et les communautés profitent des stages pratiques par le truchement des ARUC; ce modèle pourrait être encouragé.
- L'absence de données systématiques concernant l'incidence des ARUC sur l'enseignement universitaire (ainsi que la possibilité de mesures dissuasives et d'un manque d'emphase sur cet objectif du programme) devrait soulever des inquiétudes.
- Il y a probablement une taille optimale d'équipe de chercheurs des ARUC, dont les paramètres pourraient être communiqués aux candidats futurs.
- Il y a probablement un équilibre optimal entre la réceptivité de la communauté et la contribution au milieu scientifique en général; les apprentissages tirés des ARUC qui semblent avoir réussi à équilibrer cette tension (consulter les encadrés) peuvent être analysés et partagés davantage.
- La prise en charge du leadership des ARUC est beaucoup plus faible dans les organismes communautaires que dans les universités, possiblement en raison des barrières systémiques ou des mesures dissuasives.
- Le modèle ARUC permet efficacement de renforcer la capacité de décision et de résolution des problèmes des communautés, mais il faut s'attarder davantage à l'absence relative de preuves

Rapport de rendement : Phase 1 du programme ARUC

Rapport final

systematiques voulant que les ARUC ont réussi à améliorer considérablement la capacité des universités à travailler avec les communautés et à répondre à leurs besoins.

- D'après l'intention du programme, le potentiel de mobilisation des connaissances du programme ARUC a été plus élevé dans les pratiques et les politiques locales et moindres dans les secteurs stratégiques des échelons supérieurs.
- Une collaboration plus étroite entre les partenaires des communautés et des universités grâce à un mécanisme et à des structures de gouvernance favorise une plus grande mobilisation des connaissances.

Lacunes liées à l'information

Les renseignements contenus dans les demandes de financement initiales et les demandes de subvention d'achèvement du programme ARUC ont permis d'identifier certaines lacunes liées à l'information nécessaires pour mesurer le rendement du programme ARUC. Comme nous l'avons mentionné ci-dessus, ces lacunes comprennent :

- **Information sur la façon dont les ARUC ont amélioré la recherche, les méthodes d'enseignement et les programmes d'études dans les universités :** C'est dans le secteur de l'enseignement universitaire que les réalisations du programme ARUC sont les moins bien documentées et peut-être les moins impressionnantes. Ce secteur ne semble pas avoir été identifié comme un objectif important du programme;
- **Information sur les résultats des étudiants participants :** L'information disponible porte surtout sur les étudiants qui sont inscrits ou ont été inscrits au programme, ou qui y participent ou y ont participé, et très peu sur les effets de ces expériences sur le niveau d'instruction des étudiants, ainsi que sur les plans d'études ou de carrière à long terme. Les données sur les résultats des étudiants une fois qu'ils ne participent plus à l'ARUC sont essentielles pour comprendre les impacts du programme sur leur éducation et leur employabilité.
- **Information sur les auditoires et sur les résultats de la mobilisation des connaissances :** La plupart des ARUC ont documenté de façon systématique les extraits de leur mobilisation des connaissances, mais peu d'ARUC ont identifié les résultats élémentaires, tel que le nombre de personnes jointes par leur efforts et encore moins ont identifié les impacts sur les politiques, les pratiques, les services ou les programmes sociaux, économiques ou culturels.

Toutes ces lacunes seront comblées par une collecte systématique de données dans le cadre de la Stratégie de mesure du rendement et d'évaluation du programme ARUC qui sera mise en oeuvre à l'automne 2003. Les chercheurs devront fournir des renseignements pertinents dans le cadre de leurs rapports continus; en outre, le CRSH effectuera des sondages auprès de groupes d'intervenants (notamment les étudiants), au besoin.

Conclusion

La phase pilote du programme ARUC a clairement permis de rendre opérationnelle une nouvelle forme de financement de la recherche pour le CRSH, répondant à une nouvelle vision de la recherche en sciences humaines qui s'est dessinée dans un bon nombre d'établissements. Le niveau d'engagement des centaines d'organisations communautaires et d'enseignement à l'égard des ARUC confirme l'appui solide accordé à ce modèle. Bien que certaines caractéristiques du programme nécessitent des ajustements afin d'optimiser l'atteinte des résultats souhaités, il semble que cette expérience permettra de contribuer positivement aux objectifs généraux, c'est-à-dire : accroître la capacité des Canadiennes et Canadiens de mener des projets de

***Rapport de rendement : Phase 1 du programme ARUC
Rapport final***

recherche innovateurs, de qualité supérieure, répondant aux nouveaux besoins et aux nouvelles conditions dans le secteur social, culturel et économique; améliorer l'intervention, l'action, l'exécution des programmes et les politiques dans les secteurs importants pour le développement social, culturel ou économique des communautés.

Annexe 1 : Modèle logique global des Alliances de recherche communautés-universités (ARUC)



